



TITLE:

# 企業間組織についての一考察 (降旗武彦教授記念號)

AUTHOR(S):

麻生, 幸

---

CITATION:

麻生, 幸. 企業間組織についての一考察 (降旗武彦教授記念號). 經濟論叢  
1986, 137(1): 83-103

ISSUE DATE:

1986-01

URL:

<https://doi.org/10.14989/134121>

RIGHT:

# 經濟論叢

第137卷 第1号

## 降旗武彦教授記念號

---

献 辞	山 田 浩 之	
情報ネットワークと企業間関係	浅 沼 萬 里	1
役員兼任と企業間関係の測定	佐 藤 義 信	22
一般システム理論と組織論	岸 田 民 樹	42
大手小売業の競争戦略	西 口 義 展	61
企業間組織についての一考察	麻 生 幸	83
途上国企業経営：飛躍へのステップ	中 川 多喜雄	104
会社支配の発展類型	三 戸 浩	120
日仏多国籍企業の人事管理	尼 子 哲 男	138
スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成	赤 岡 功	159

降旗武彦 教授 略歴・著作目録

---

昭和61年1月

京都大學經濟學會

## 企業間組織についての一考察

麻 生 幸

### I は じ め に

長い歴史を経て、今日では日本を代表する大企業となっているものでも、その生成の当初はほとんどいわゆる零細企業的なものであった。松下電器産業や本田技研工業について広く喧伝されている事実であるが、それよりはるかに長い歴史を有する東芝も市井の一人の発明家から始まっている。日立製作所でさえ社名に示されるように地方の小さな鉱山会社の動力部門から出発したのである。

個々の大企業にとって現在に至る道のりは平坦なものであったわけではない。そこで、かかる急成長がいかにもたらされたかを探求することは興味あることである。もちろんそれぞれの企業が、それぞれの時代の自らのおかれた環境に適切に対応した企業行動を選択した結果が今日の成功をもたらしたのである。そうした企業行動に共通するパターンの一つに、企業のグループ化というものがある。すなわち企業成長のために、いわゆるグループ会社と呼ばれる衛星的企業群を形成し、企業グループ全体として弾力的な環境適応をはかりつつ成長を遂げていこうとする行動である。

今日大企業となっている企業は、自らの成長過程で多くのグループ会社を設立し、単体としての成長と同時に企業グループとしての成長も遂げてきている。

例えば創業百年を超える東芝の場合、戦前から昭和電線電纜、東芝鋼管、芝浦製作所などの会社を独立させ戦後も東芝ケミカルをはじめとする多くの会社を設立してきている。一方、経営不振を機会に提携し、グループ会社としてきたものとしてオンキヨーや東京光学機械、最近ではソードなどの会社もある。昭和57年現在、東芝は主要55社をはじめとして海外を含めおよそ500社にも及

ぶ諸企業との連携のもとにある。

東芝という企業は、さまざまな関連のもとでグループ企業を結ぶ中心に存在しており、こうした企業を中核会社と呼ぶ。そうした中核会社は、それぞれにグループの他の企業と有機的に連関しており、個別の企業としてではなく、こうした連関の全体の一部としてみられるべきものである。

表1 東芝関連会社概況（昭和57年度）

管 理 別 区 分	事業分野別区分	社 数	売上高 (億円)	従業員 (千人)
関 連 会 社	一 般	17	3,660	14
	エレクトロニクス	8	1,490	5
	軽 電	16	6,260	15
	重 電	9	1,710	10
	材 料	5	980	6
	計	55	14,100	50
事業部直轄会社	エレクトロニクス	16	約 900	約 5
	軽 電	7		
	重 電	27		
	材 料	1		
	計	51		
海 外 関 係 会 社	エレクトロニクス	9	約 3,000	約 13
	軽 電	30		
	重 電	5		
	そ の 他	2		
	計	46		

注) 孫会社等を含めた場合、会社数は約500となる。

現代大企業の経営を考察しようとするとき、大企業をとりまくこうした企業グループとの関連を無視することはできない。大企業はまさに大企業として単独に高くそびえているように見えるが、その周囲に存在する企業グループなくしては存在しえないというのも事実である。現代大企業をみようとする場合、むしろはじめから企業グループそのものを対象としてとらえ、そうした企業グループの中核をなすのが松下電器や本田技研工業や東芝という個別企業である

という視点をもつことがより現実的なのである<sup>1)</sup>。

本稿では企業グループとして存在する大企業の経営を明らかにするという本来の課題の前提として、そもそもこうした企業グループはいかにして形成され、いかに組織化されているのかを事例を中心に検討することにする。企業は本来独立した組織体である。したがって単体としての企業内部の組織構造についてはこれまでも十分な検討がなされている。しかし、企業が個別企業の枠を越えて組織化され、管理されるメカニズムについてはそれほど十分な分析があるわけではない。本稿ではこうした企業間組織の一事例として企業グループの組織をとりあげる。しかし、ここで検討しうるのは、その形成の過程と構造についてだけである。とはいえこの予備的作業を経ることなくしては企業グループにおける企業間の利害対立の問題の発生とその解決のために行使される権力、権力行使の結果としての企業間階層関係の成立という現代企業の経営の基本にかかわる問題に迫ることはできない。本稿はそのための予備的考察である。

## II 企業グループの形成

個別企業が衛星的企業をもつ方法には大きく分けて二つ考えられる。その一つは、自ら資本や技術および人材などを投じて設立するものである。一方、既存の会社と資本的ならびに業務的提携をすることによってグループ会社化することもある。それぞれの経緯の違いが、その後のグループへの組織化および管理に異なる影響を及ぼす。そこでまずグループ会社形成の一般的プロセスを典型的に検討することにしよう。

### 1 分離設立

個別企業があらたに別会社を設立しようとするとき、容易に考えられるのは白らの中にある既存の部門を独立企業としていわば分身するものである。この

1) こうした観点については、下谷政弘助教授に大きな示唆をえている。本稿が用いる「企業グループ」という用語はもっぱら氏の概念規定に依拠している。下谷政弘、現代企業グループの構造と機能、坂本和一編著「技術革新と企業構造」昭和60年、193ページ。拙稿、企業集団管理論、都筑栄編著「現代企業経営論」昭和59年参照。

場合の独立のさせ方にも二つのケースが考えられる。

その第一は、事業部制組織をとっている企業の事業部を分離独立させるものである。Drucker によるまでもなく、事業部制組織における事業部はあたかも一つの企業であるかのように、独立採算的な単位として構成されるものであるから、本来各事業部は、生産から販売にいたる一連の企業のプロセスを具備しているはずである<sup>2)</sup>。独自の市場を有することが事業部の基礎にあるのであるから、事業部を独立の事業会社にすることは、事業部制組織の本来の原則からして十分な条件を備えている。例えば松下電器産業の通信機事業部から松下通信工業といった会社が設立されている。

こうした事業部分離設立会社はすでに企業としての基盤が事業部として確立しており、これを別会社として企業化することのリスクは小さい。事業部以上に法人格としても独立させることにより、分権化の度合を高め自立的成長をはかりつつ企業グループにも貢献させることによってグループ全体のシナジー効果をも獲得しうるのである。先の松下電器産業をはじめ、事業部制組織をとる企業はこうした会社を多く設立している。

事業部を分離独立させて別会社とするか否かはすぐれて高度な経営判断であり、トップマネジメントまたはそれに近い部門で起案され決定される。ただ現実には日立製作所と東芝を比較した場合、こうした事業部の独立会社化を積極的に選択した日立のような企業グループのほうが成長力が高かったということは事実である。

分離設立の第二は、事業部のような基盤をもっているわけではないが、既存の職能部門の一部を切り離して独立会社とする場合である。工場の一部を切り離して別会社としたり、営業部の一部を販売会社として独立させるケースもある。また福利厚生部門から食堂事業や旅行事業を分離独立させ会社とする場合などもある。

こうした職能部門分離設立会社の特徴は、事業部分離設立会社のような経営

2) P. F. Drucker, *Management*, 1974. p. 572.

基盤もなく、一部の販売会社等を除いて規模も小さい。設立された企業が独自の市場を有するわけではなく、“もっぱら中核会社そのもの、または中核会社の有する市場を対象に企業活動が営まれる。”

この種の会社の設立はまずはじめに各機能部門が会社の分離独立を起案する。各機能部門の業務遂行にあたってあるプロセスを別会社化することが効率的であると判断されたときに、それがトップマネジメントの決定に反映されて設立されることになる。

## 2 新規設立

分離設立による新会社は、新会社とはいえすでに中核会社の中の組織の一部を形成していたものである。いわば既存の組織の一部が切り離されたものにすぎない。少なくとも組織的な基盤があるところで新会社として設立されるものである。

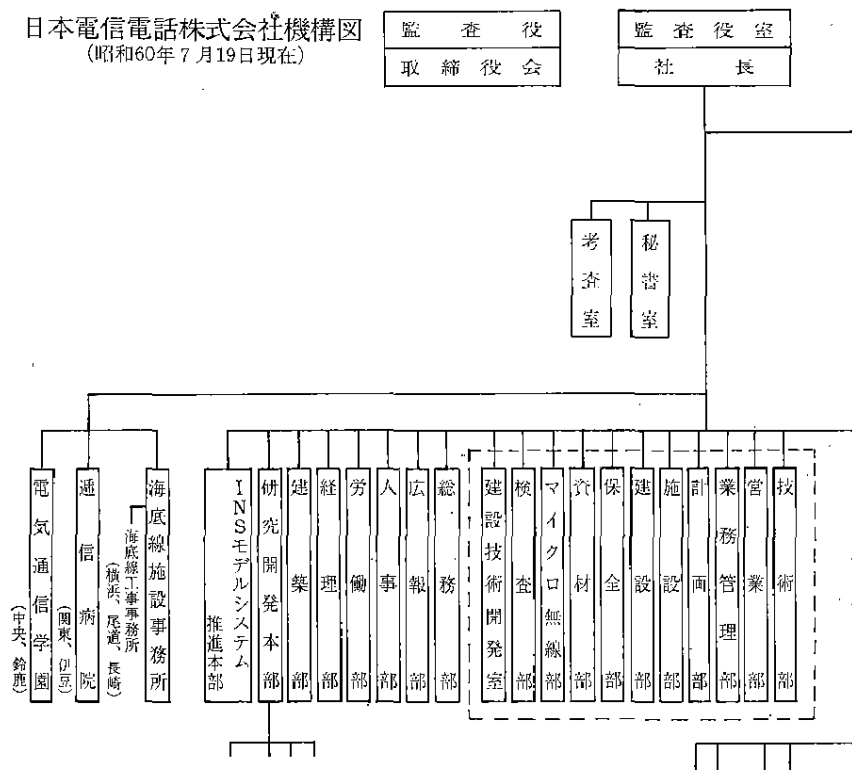
ところが同様に中核会社によって設立されるものでも、中核会社に既存組織を持たない、まったくの新規設立によるものもある。すなわち、中核会社の事業とは異なる異業種、異分野への進出や業際的分野への展開のために会社を創設しようとする場合、必要とされる人材や技術等を社内外から集め、これを組織化して新会社とするものである。

こうした新規設立においては、資金、人材、技術等の不足を補い、リスクを回避するために合併事業とされる場合も少なくない。こうした新規設立の最近の事例としては、例えば、新日本製鉄が電子材料分野に進出するために設立したニッケン電子や伊藤忠商事が不動産仲介業へ展開したセンチュリー21ジャパンという会社などがある。

新規設立の場合と言うまでもなく、その設立について事業部や機能部門という基盤をもたない。とはいえこうした事業会社を新設するための母体となる組織が中核会社になくはならない。このような機能は一般に中核会社の企画部門が果たすことが多い。最近株式会社になった日本電信電話会社のように新規事業への進出意欲が強い会社は新事業開発室などという特別なセクションを設



# 日本電信電話株式会社機構図 (昭和60年7月19日現在)



けることもある<sup>3)</sup>。こうした部門が事業部や各職能部門、研究開発部門などとコンタクトをとりながら企画立案し、最終的には中核会社トップマネジメントの決定によって設立されるというのが一般的プロセスである。

事業規模もさまざまであるが、事業部分離会社ほど大規模であることは少なく、かといって職能部門分離会社にみられるような数名の会社というようなものもほとんどないという傾向をもっている。

3) 現在、日本電信電話会社は事業部制組織に移行しており、移行が完了した結果図1の準備室は事業部となり、本社機構の技術部から建設技術開発室までとはなくなっている。



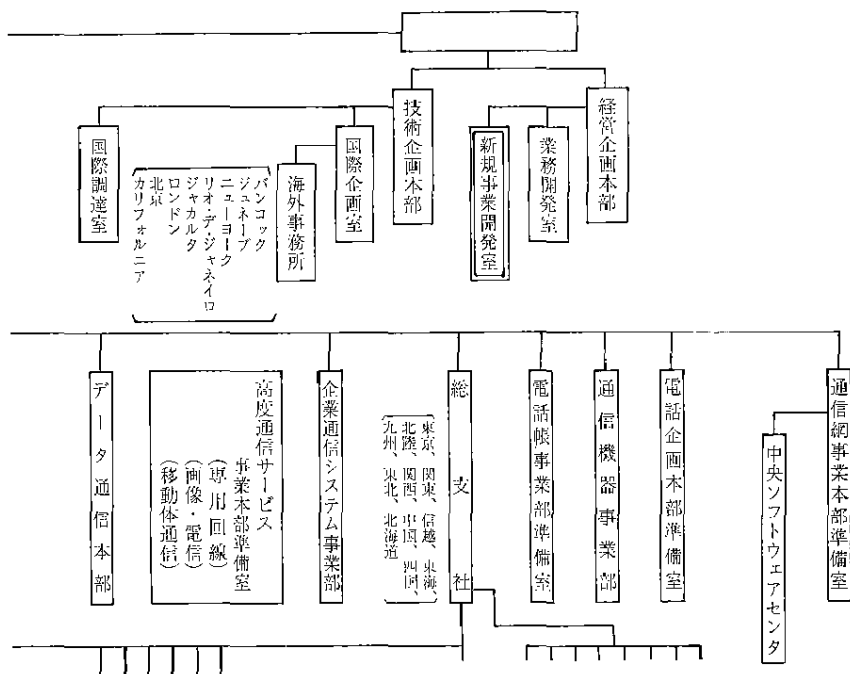


表2 日本電信電話会社関連会社概況 (昭和59年度)

関連会社	区 分	社 数	売 上 高 (億円)	従 業 員 (人)
	ポ ケ ッ ト ベ ル	16	281	1081
	移 動 体 通 信	4	191	958
	新 技 術 ・ ソ フ ト ・	9	28	612
	情 報 関 係	10	262	2460
	電 話 の 帳 他	4	1	90
	計	43	763	5200

表3 日本電信電話会社民営化後設立関連会社(昭和60年9月30日現在)

会 社 名	設 立 年 月 日	資本金 (百万円)	出資比率	社員数	事 業 概 要
NTTリース㈱	60. 4. 11	250	40.4	19	端末機器等に関するリース・割賦等
総合通信エンジニアリング㈱	60. 4. 26	20	50.0	10	電気通信事業に関するコンサルティング、設計受託、保守・運用指導等
NTTシステム技術㈱	60. 5. 16	100	100.0	146	データ通信システムの設計及びソフトウェアの開発、コンサルティング等
INSエンジニアリング㈱	60. 5. 30	380	35.0	45	小型DIPSを主力機器とするCADシステム及びCAD応用システムの開発・販売等
㈱情報通信総合研究所	60. 6. 18	160	50.9	50	情報及び通信に関する国内外の各種調査、分析、研究及びその受託業務等
インターネット企画㈱	60. 6. 18	100	25.0	3	汎用VAN事業化のための調査、準備等
NTTソフトウェア㈱	60. 7. 2	200	100.0	48	ソフトウェアの設計、製造、維持管理及び販売等
日本テレマティーク㈱	60. 8. 20	300	50.0	20	プライベートキャプテンシステムの販売及び維持管理並びに同システム導入のためのコンサルティング等
NTT PC コミュニケーションズ㈱	60. 9. 4	1,400	90.0	16	パソコン通信ネットワーク及びパソコン通信用端末ハード・ソフトの企画、開発、販売等

### 3 グループ化

東芝におけるオンキヨーや東京光学、松下電器産業における日本ビクターやテイチクの事例のように、本来独立であった既存会社と資本や技術取引等の業務提携を深め、やがてグループ会社として企業グループの一員としていくことが少なくない。

この場合、既存の会社は独立して存在していたものであるからこの会社企業グループの一員としての役割を持たせることが第一である。そこでこの会社といかなる関係を有することを望むかが中核会社にとってもっとも重要な意思

決定となる。またグループ会社となる会社も、新たに加わる企業グループの中で自らがどのように位置づけられるのかを納得していることが、こうした吸収型のグループ企業化の条件となる。相手方の同意を無視して出資をてこにグループ化を強制しようとしてもうまく行かない。もしそれが成功したとしても、新規の会社が企業グループの一員として十分に機能するまでには多くの時間を必要とする。こうした事実はいやがゆいにより一部百貨店、スーパーとの提携失敗などの事例をあげるまでもないことであろう。逆に企業グループでの役割を明確にし一体感を強化するためにグループ化と同時に中核会社の社名をつけた新社名への変更をしたりする。例えばゼネラルの富士通ゼネラルへの変更などによって一体化を早めるなどの方法がとられる。

いずれにせよ、吸収型のグループ企業化は統合のコストが少くないだけにきわめて高度な経営判断が要求される。とりわけ業績悪化に見舞われたり、あるいは同族的経営体質であったりする状況のもとでグループ企業化がなされることが多く、もしもプロセスを誤まるようなことがあれば、企業グループ全体にたいする悪影響すら無視しえなくなってしまう。

さて、このようにして多様な形態によって設立された諸企業からなる企業グループが形成されるようになってくる。しかしこれをそのまま本当の意味で企業グループと呼べるか否かは難しい。というのは、この段階での企業グループ経営と呼べるものは、それぞれが設立される過程でコンタクトのあった部門や、その後の企業活動で接触することの多い中核会社の事業部門が必要に応じて人を派遣しコミュニケーションを持っているという程度である。いわば中核会社が作り出した企業群はたしかに存在しているが、そこには企業グループとしての戦略的組織化や管理はなされていない。もっぱら日常の業務的關係を中心にあとは中核会社とグループ会社との間の、人脈による個人的な企業グループ意識とによってグループ化が支えられていると言ってよいであろう。

### III. 企業グループの組織化

日本の企業は成長の過程で多くの会社を自ら設立し、また既存の会社と提携して傘下におさめてきた。これらの企業群がその中心的リーダーとなるべき中核会社の明確な体系的戦略のもとに形成されてきたならば、企業グループの成立当初からまさに企業グループとしての戦略にしたがった組織化がなされうであろう。しかし現実には長い時間の中で、その時代の環境状況に適応しようとする企業行動の一環として個々に設立されつつ、次第に企業群を形成するようになるのである。個々に設立されたグループ会社は、それぞれ時代の環境とそれに適応しようとする戦略とによって個性的な性格をもたざるをえない。その上それぞれが設立されたり傘下企業となったりした経緯にしたがって密接なコンタクトを有することになった中核会社の部門が実質的窓口となって情報の伝達を行なうという体制が自然発生的に成立してきた。ここでは制度的に独立した企業間をいかにして組織化し管理するかというような問題は意識されていない。もっぱら非公式的に必要に応じて日常的業務の一部として伝達が行なわれるにすぎない。そして日常的業務以上の戦略的な決定に関する協議が必要とされるときでも非公式的な人間関係を通じて非公式に処理されるのが通例となっている。

中核会社の職能の一部を分離した職能部門分離型の会社は取引に関する伝達が必然的に日常の経営活動として存在している。一方、事業部分離型や吸収されて傘下入りしたグループ会社の場合には中核会社との取引依存も少なく、日常業務での関連が薄いものが少くない。こうしたケースでは、伝達体系の人間関係に対する依存が大きい。人間関係中心の場合、ある時は独立会社としての自立性が強調され、ほとんど伝達が行なわれない。またある時は独自の行動を認めず、すべての企業行動について協議報告をすることを個人的人間関係を通じて要求する。どのような伝達を行なうかは中核会社とグループ会社の接点にいる個人の考え方によって大きく左右されてしまう。放任と人間関係を通じた経

営への全面的介入という大きなスパンの中で恣意的な場当りの、個別的管理が行なわれることになる。

このような非公式体系を基礎として形成される非公式企業グループ組織であっても、企業グループを構成する企業が少なく、また企業相互間の人的紐帯が緊密であればそれほど大きな問題は生じない。むしろ非公式組織としての弾力性が環境変化への対応能力を増すことさえ考えられる<sup>4)</sup>。

ところが引き続いて会社が設立され、企業グループの構成メンバーが増大する。そればかりでなく、個々の企業も成長して規模を拡大してくることによって次第に非公式組織による管理の限界が露呈してくる。すなわち、定義上目的をもたない非公式組織では、企業グループの目的を掲げ、それを達成するような行動を引き出すという組織管理ができない。企業集団の目的達成に向けた責任と権限の体系を欠いたままの非公式組織では数と規模を増した企業グループを管理することができない。たとえば企業グループを構成するある企業が非協調的行動をとろうとした場合、あるいは意図的であると否とに関らず中核会社や企業グループに損害を与えた場合などに誰が責任を負うのか解らない。これを避けるためには、誰が責任を負うのかという、企業グループの中での責任権限を明確にしておかなければならない。企業グループ全体として、企業グループ全体の利益になるように管理するための責任と権限の体系をあらかじめ明らかにしておく必要がある。企業グループ全体を公式組織化し、一貫した方針と規準にもとづいた統合的管理を行わなければ企業グループはグループとしての機能を果たせなくなる。

さて、こうした企業グループの公式組織化を考えると、まず第一に思いつくのは連邦的事業部制組織を拡張した組織形態であろう。すなわち全般的戦略決定を行なう本社機構と、それをもとに業務的な管理を行ない利益責任を負う事業部からなる組織のアナロジーとして形成される。つまり企業グループの戦略中枢としての機能を担う中核会社と具体的業務を担う利益単位としてのグ

4) Burns=Stalker, *The Management of Innovation*, 1961.

グループ会社からなる組織である。こうした組織は事業部制組織の原則の延長線上にあり理解しやすい。しかしこの組織形態には管理中核としての中核会社が強固に存在することを条件とする。ところが我国の法体系では、固有の事業を持たない持株会社は禁じられている。したがって中核会社の事業部門をすべて独立させ、企業グループの管理を専門に行なう中核会社とその他の被管理企業からなる企業グループという構造をもった組織化をすることはできない。そこで企業グループ管理の緊急なニーズにまずはともあれ対応した公式化がなされなければならない。すなわち現状の企業グループの中で責任と権限の所在を明確にしようという妥協的方法がとられる。このような意味のもとにこれまで曖昧であった管理責任の所在を明らかにするための施策として、管理責任を集中する方法と分散する方法のいずれかがとられる。

### 1 企業グループの一元적組織化

企業グループを構成する企業が数を増し、しかも個々の企業も成長して企業グループ全体への影響力を強めてきたとき、それまでのような人間関係を基盤とする非公式的な組織のもとでの企業グループ管理は困難になる。そこでこうしたグループ企業を管理する責任と権限をもった部門を中核会社の中に創設し、この部門にすべての責任と権限を集中してあらゆるグループ会社を管理するという組織形態が考えられる。

一般に関係会社部とか関連事業部とかと称する部門が中核会社の中に設置される。重要なグループ会社はすべてこの部門に系列化される。

新日本製鉄では関連事業部のもとに関連会社168社が組織化されている。各社は普通鋼製造8社、特殊鋼製造7社、鋼材加工61社、化学・エネルギー・非鉄・窯業34社、エンジニアリング20社、流通・運輸20社、都市開発・住宅・余暇8社、一般サービス10社からなっている。業種も業態も多様であるし規模もまたしかりである。資本金は大が245億円余、小は200万円、従業員は11000人余から0人までまさに千差万別という状況である。

グループ会社の多様さは何も新日鉄に固有のことではない。分離設立、新規

表4 新日本製鉄国内主要関連会社の概要(昭和59年度)

グ ル ー プ	会 社 数	資 本 金 (百万円)	売 上 高 (百万円)	従 業 員 数 (人)
普 通 鋼	8	15,421	413,010	7,759
特 殊 鋼	7	43,329	685,462	17,154
鋼 材 加 工	61	40,840	1,132,127	19,836
化学・エネルギー・非 鉄・窯業	34	105,375	1,740,067	21,092
エンジニアリング	20	28,525	564,579	31,219
流 通 ・ 運 輸	20	21,215	1,633,500	12,254
都市開発・住宅・余暇	8	26,848	383,827	7,951
一 般 サ ー ビ ス	10	1,073	17,962	1,021
合 計	168	282,626	6,570,534	118,286

設立、グループ化というプロセスを経て形成されるグループ会社はそれぞれ多様な条件を担っているのである。問題はどのように多様な性格をもつグループ会社を中核会社の一元的管理部門がどれだけ管理しうるのかということである。どのように優秀なスタッフを揃えても、これだけの多岐にわたるグループ各社の経営全般を把握し、適切に企業グループの目的に向けて管理するなどということは困難であろう。まして30名足らずの部員をもってしては、問題のある会社などを重点管理する以外は、情報をあつめ苦情を処理する程度を大きくこえることはできない。

たしかにこうした一元的組織化も企業グループの公式組織化を進めるものではあるが、現実の管理はいざんとしてグループ化の当初からの日常的業務や人間関係を通じた非公式な組織に依存しているとしてよいであろう。しかし、事業部分離型や、とりわけ異業種に進出する新規設立の会社の中には事実上管理の及ばない会社もでてくるであろう。

## 2 企業グループの多元的組織化

グループ企業を中核会社の専門部門が一元的に管理責任を負うように組織化する形態は論理的明解さほどには十分な組織化を達成するものではなかった。

表5 日本石油関係会社一覧(昭和56年度 作図=筆者)

関 係 会 社		主管部	関 係 会 社		主管部
日 石 油 株 式 有 限 公 司 他	日本石油精製株式会社	社長室・総務部・供給部・販売部	特 約 店	室蘭石油株式会社	販 売 部
	日本石油化学株式会社			太陽商事株式会社	
	日本石油瓦斯株式会社			仙北石油株式会社	
	日石不動産株式会社			日加石油株式会社	
	日本石油加工株式会社			日石兼松株式会社	
	日石商事株式会社			日石丸紅株式会社	
	日本石油基地株式会社			日石伊藤忠株式会社	
	日石ドライブ観光株式会社			千代田石油株式会社	
	日本石油開発株式会社			昭興石油株式会社	
	オーマン石油開発株式会社			内外商運株式会社	
	NIPPON OIL (DELAWARE) LTD.			太平洋石油販売株式会社	
	NIPPON OIL (ASIA) PTE. LTD.			日新商事株式会社	
	東京タンカー株式会社			鈴善株式会社	
	日本石油株式会社			北炭商事株式会社	
	日本オートパーキング 株式会社			金田油化株式会社	
運 輸 会 社	八重州オートサービス 株式会社	運 輸 部	共同防 災 会 社	明和産業株式会社	環 境 保 安 部
	日本石油株式会社第一会計 計算センター			谷田川石油株式会社	
	島津海運株式会社			日星石油株式会社	
	昭西運油株式会社			富士急商事株式会社	
	日星タンカー株式会社			日石トーマン株式会社	
	石油荷役株式会社			大丸石油株式会社	
	日本石油輸送株式会社			日米礦油株式会社	
	平沢運輸株式会社			山文商事株式会社	
	静岡石油輸送株式会社			琉球石油株式会	
	日愛石油輸送株式会社			有限会社蘭北共同防 災センター	
	近畿運油株式会			有限会社下松共同防 災センター	
				有限会社新潟西港共同防 災センター	
				有限会社大黒神奈川 共同防災センター	



そこでもう一つの組織形態として、グループ各社を中核会社の何らかの部門に割り振り、中核会社の各部門は割りふられた企業に対して管理責任を負うと同時に権限も与えられるというものがある。

例えば日本石油では、関係会社として指定されたグループ会社57社について社長室5社、総務部5社、運輸部10社、供給部3社、販売1部27社、製造部2社、環境保安部4社というように中核会社の各職能部門に割り当て、これらの職能部門を主管部として各社の管理を行なうように組織している。

このようにして中核会社職能部門に企業グループ各社を系列化させることができるならば、中核会社の組織の拡大という形態をもって企業グループの組織化が可能となる。このような組織化は日本石油のように中核会社が職能部門制組織をとっている場合のみならず、事業部制組織をとる場合でも可能である。事業部を主管部とするものと本社の職能部門を主管部とするものからなる二種類の組織化という形態にはなるが、中核会社の各部門が管理の責任と権限を有することに変わりはない。

ところがこうした中核会社の各部門への系列化という組織化には重大な問題点がある。それはグループ各社を何らかの部門に割り当て系列化しなければならないが、本来的にそうした方法になじまない企業がでてくる。すでに明らかにしたように、グループ会社の設立が中核会社の職能部門の一部を分離独立させたものであれば、その会社を管理する主管部は元来の職能部門や事業部があればよい。しかし全くの新規分野への進出や事業部の業際的領域にまたがる会社を新規設立したときには、これをどの部門に系列化するかという問題に直面する。ましてや事業部分離型による設立では既存の事業部は発展的に解消しており本来的に割り当てられるべき部門はない。吸収によるグループ化においても職能部門の一部を担うような会社であればともかく、独自に生産から販売に至る一連の過程を有するタイプの会社では同じことが言える。

しかし、こうした中核会社の既存部門に系列化することになじまないグループ会社であっても無理にいずれかの部門に割り当てなければ企業グループの組

組織化にならない。とすれば、つまるところ中核会社の部門を主管部として責任権限の所在を明確にする企業グループの組織化ということにならないから、形式的に中核会社のスタッフ部門、とりわけ社長室や企画部などを主管部とすることになる。日本石油においても社長室は5社にものぼる会社の主管部となっている。しかし本来こうした職能部門はスタッフ機能を果たすものであり、そうしたスタッフ業務とは異質の企業経営という企業家的職能として営まれるものにまで責任と権限をもつことは中核会社の組織を混乱させることになる。まして企業グループの組織化という面からみれば、これは形式的に組織化がなされたとしか言えず、こうした部門を主管部とするグループ会社に十分な管理を行うことは難しい。かくて企業グループ全体としては厳密に管理をする会社と事実上管理しない会社という一元的組織化と同様な不均衡な管理が行なわれることになる。

さてこうしたグループ各社の中核会社部門組織への系列化という面倒な方法による企業グループの組織化であっても、それまでの非公式的な企業グループ組織や実質的に多くを非公式組織に依存する一元的組織に比較すれば組織化の程度は著しく高まるといえる。

### 3 企業グループの戦略的組織化

企業グループの一元的組織化は十分な個別管理が難しく、組織化の実質にあまり多くを期待できるものではなかった。一方、多元的な組織化は各部門の責任権限の明確化は進んだが、新規事業や業際的事業を展開する会社には実質的管理が及ばず、職能部門の一部を担う会社への管理との間に著しい不均衡を生ずる。したがってこれもまた企業グループ全体を統合的に管理するための組織形態としては不十分なものであった。そこで両者の問題点を克服する組織形態が求められる。すなわち個別管理が可能であると同時に、企業グループの統合的管理もなしうような組織化が考えられねばならない。

まず個別管理をなすためには、これを管理する責任部署を明らかにする必要がある。そこですべてのグループ会社について中核会社の部門への系列化を行

なったのが多元的組織化であった。ところでグループ各社に対する個別管理は実質的に管理が遂行されるものでなければならぬが、だからといって全ての会社一律でなければならぬわけではない。グループ各社が企業グループの中で期待される戦略的役割によっていくつかの類型に分けた管理をすることができるのではないか。もしそれが可能であれば、戦略的に類型化されたグループ会社を組織化するという企業グループ組織が考えられる<sup>5)</sup>。

グループ会社が企業グループの中で期待される戦略的役割には大きく分けて水平的多角化と垂直的専門化の役割とが考えられる。第一の類型は企業グループの多角化戦略の一環を担う役割を担った企業群である。ところで企業グループが多角化戦略をとり、産業ないし業種という次元での新しい事業領域に進出する場合に選択される組織構造には、二つのものがある。その第一は中核会社ないしそれに準ずるグループ会社の中に新たな産業ないし業種に進出する事業部を設定する方法である。もっともこうした事業部もやがて事業基盤が固まれば事業部分離型のグループ会社として独立される含みをもつものである。しかし事業部は、企業グループを構成するものではないからさしあたり我々の問題からは除外される<sup>6)</sup>。もう一つの方法は、最初から新規事業会社として設立してしまうものである。

もとより、多角的戦略という役割を担うグループ会社はこのような新たに設立される会社ばかりでなく、既存のグループ会社であっても企業グループの中で他の企業と異なる多角的事業を展開しているものはこの類型の中に含められる。

5) 企業グループとしての戦略という問題はきわめて重要な興味深いものである。いづれ稿をあらためて議論することとし、ここではグループ会社の類型化の指標としてのみ考察する。

6) 事業部とするかグループ会社として独立させるかということは大きな戦略展開上の課題となりうる。先に述べたように日立製作所や松下電器産業は多くの事業部を別会社としてきた。一方、多くの事業部をもちながら、三菱自動車やキャタピラ三菱という合併会社を除いてほとんど事業部独立会社を作らなかった三菱重工のような事例もある。これにはもちろん戦略の違いから説明することができるが、その背後にある歴史や風土の違いのそれに及ぼす影響も明らかにしなければ十分な説得力を持ちえないであろう。いづれ別の機会に考えてみることにしたい。

企業グループの中で期待される戦略的役割の第二の類型は、原材料の購入から製品の販売に至る企業活動のプロセスの一部を専門化して企業として独立させる垂直的専門化戦略によるものである。既存の職能部門の一部を分離して設立される職能部門分離型の会社がこの類型に属する。こうした会社は個別的にみれば事業活動の一部しか担っていない。これは企業グループに統合されてはじめて機能する。販売や生産の一過程を特化されてはいるが、それらは本来中核会社の職能部門が果たすべきものを別会社化したにすぎない。こうした垂直分化された部分的機能を専門的に果たす企業はたとえ吸収によってグループ化された企業であってもすべてこの類型に含めることができる。

石川島播磨重工業では企業グループ全体を戦略的観点から見直し、グループ各社の位置づけと役割の再検討を行なった。その際の戦略的区分の指標となったのは中核会社に対する依存性の程度であった。すなわち中核会社に依存しなくても自主独立的に経営を行なっていける会社、およびそうなることが将来において可能でありそのように期待されている会社、これが自主独立型の会社とされた。

一方、中核会社のいずれかの部門の機能の一部を担い、中核会社なくしては事業として成り立たない会社、これを機能分担型の会社とした。そしてそれぞれのタイプに応じてマネジメントの対応を変えるという施策がとられた。

石川島播磨重工の事例における自主独立型と機能分担型の区分とわれわれの戦略的区分とがまったく同じというわけではない。自主独立型会社が多角化戦略にもとづくとはかぎらない。しかし考え方としてはグループ会社を企業グループでの戦略的役割に応じて類型化しようとする試みがなされている。しかしこの事例においても、そうした戦略にしたがって新しい企業グループ組織の編成がなされたかといえ、少なくとも組織構造という面からは大きな変化はいまのところみられていない。しかしこのことは、戦略が組織構造を規定しないということではない。こうした戦略区分にもとづく管理を続けていくなれば、やがて戦略と組織構造との不適合が生じ、組織再編へと進んでいくこと

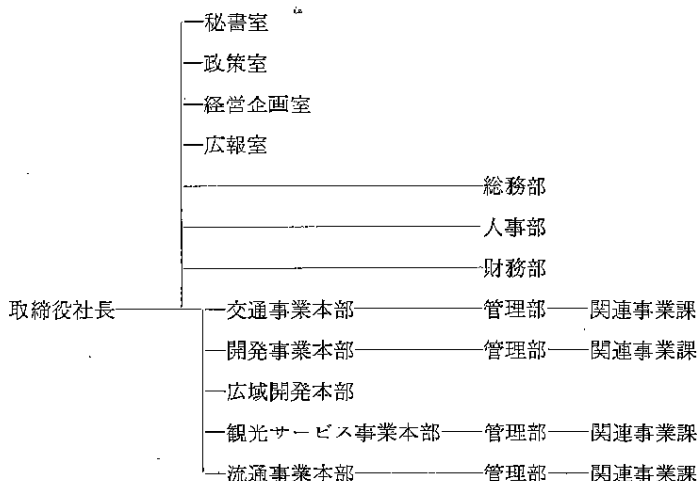
になろう。石川島播磨重工の事例を離れて、日立製作所などの他の事例などもあわせつついささか推論的に企業グループの戦略的組織化を見ていくことにしよう。

まず専門化戦略という役割を担うグループ会社については、従来の部門を主管部署とする組織編成と基本的に変わらないであろう。なぜなら、こうした類型に属するグループ会社は業務的に中核会社の部門の一部として密接に結びついており、コストおよび品質によって中核会社の部門に貢献する。したがって中核会社の部門組織を拡張した組織編成をとらざるをえないのである。

一方、多角化戦略という役割を担うグループ会社は本来的に中核会社の部門とは業務的關係を持たない。そこでこのタイプの会社は企業グループの多角化戦略を担うという使命を果たすことだけを管理対象とすればよく、結果的に利益をもって企業グループに貢献すれば良い。企業グループ全体の中で果たすべき役割を明確に示し、業務的権限をすべて各企業に任せあとはそれにしたがって利益を貢献するように監査をすれば実質的管理がなされたとして良い。組織的には連邦的企業として中核会社の本社機構の下に事業部と並んで位置づけられることになる。あくまでも企業グループでの自立性を原則とし、中核会社の本社機構を通じて管理される。多元的組織化では明確な位置づけもなく、したがって管理すべき内容についての基準もなく本社の主管部に系列化されていたものを、多角化戦略を担うグループとしての役割を明確にして利益責任を附与しつつ自立的な管理をめざして組織化したのが企業グループの戦略的組織化である。

こうした組織化を実現するためには、中核会社の本社機構をグループ全体の多角的事業展開の中心となるようなものとして再編しなければならないことは言うまでもない。東京急行では、本社の各事業本部を企業グループの事業分野として組織化し、本社役員と主なグループ会社社長を兼任させることによって、本社社長および常務会を中心とする本社組織を事実上企業グループの本社組織としている。

図2 東京急行組織図(昭和56年7月1日, 技萃=筆者)



#### IV むすびにかえて

これまでの検討で明らかになったことは、現代大企業がその周囲に数百にも及ぶ衛星的企业群を擁していること。そしてこれ等の企業群は企業グループを形成しているとされるが、その組織化の程度は必ずしも高くはない。現状では長い時間を経てグループ化されたグループ会社の機能や規模にかかわらず一元的に組織化し、実質的には設立当初に関係した部門等に非公式に管理をまかせてしまうか、こうした部門管理の実態に意識的に追従し、設立形態を基礎にして強制的部門系列化による多元的組織化が行なわれている。このように企業グループの組織化はいづれもグループ各社のグループ化の当初の形態に大きく左右された自然発生的組織化と言っても良いものであった。

それに対して、企業グループそのものの戦略的展開をめざした組織化が、二、三の先進的企业で意識的に試みられるようになってきたことも紹介した。今後の展望としてみるならば、企業グループの組織化は設立過程に依存した成り行

きのなものから戦略的組織化へと変貌していくであろう。なぜならば今日の企業競争は次第に単独企業間のものから企業グループ間のものになってきているからである。そうした状況に適応するためには、企業グループとしての戦略的企業行動をとらざるをえないからである。

ところで、本稿で明らかにしたことは企業グループ組織化のプロセスであり、またその結果として形成された企業グループ組織の構造についてである。ここではこうした企業グループ組織が形成され維持されるための条件にはあえて触れてこなかった。グループ各社は企業グループに対して協調的であり、組織化においても積極的に同意を有しているかのように記述してきた。しかし、たとえ生成の当初からグループ会社たることを運命づけられている会社であっても、企業グループ全体の利益とは異なる個別的企業の立場を有している。企業グループ組織といえども組織内部にコンフリクトを持たないわけではない。組織と個人にコンフリクトが存在するように、企業グループとグループ会社の間にもコンフリクトが存在する。企業グループの組織化が進めば進むほどこのコンフリクトは顕在化する可能性があり、このことが企業グループ組織化を躊躇させてきた一つの理由にさえなっていた。

企業グループ組織が明確に公式化され、グループのリーダーとして中核会社が組織の維持発展のための活動を推進しようとするれば、グループ各社はコンフリクトを克服し企業グループへの貢献を引き出すための管理対象とならざるをえない。ここに管理主体として意思決定を行ない命令を下す企業と、それに服従する企業という企業間関係が確立してくる。これまでに明らかにしたように、企業グループの組織化が意識的に戦略的に推進されるようになるにつれてこの関係は次第に明確になってくる。ただちにこうした企業間関係を規定する要因の分析にすすみたいところであるが、とりあえず問題提起にとどめざるをえない。